

A series of leadership skills

Modern Methods in Dealing with The Pressures of Work

الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل

الأساليب الحديثة

في التعامل مع ضغوط العمل



إعـداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 - 2012

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2013 – 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية- دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل. إعداد: مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إشراف علمي: محمود عبدالفتاح أحمد

ط1 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر

95 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-60-6

1-إدارة الأعمال

2- إدارة الأزمـات أ- العنـوان

ديوي: 658 رقم الإيداع: 2011/15304



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر:

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزيه:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقديه:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعه وعشرون أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

استطلاع

- ❑ عرّف الضغط؟

✍ ....

....

- ❑ ما هي أنواع الضغوط؟

✍ ....

....

- ❑ كيف تؤثر الضغوط على الفرد؟

✍ ....

....

- ❑ كيف تؤثر الضغوط على المنشأة؟

✍ ....

....

- ❑ كيف عالج الإسلام الضغط؟

✍ ....

....

الوحدة الأولى

مفهوم الضغوط وماهيتها !!

يقضي الإنسان وقتاً طويلاً في العمل يصل إلى ثماني ساعات يومياً وإلى اثنتي عشر ساعة أحياناً.

ومن المعلوم أن ذلك العمل الطويل يتبعه توتر بسبب قضايا غير سارة مثل بيروقراطية العمل ورؤساء عمل لهم مطالب صعبة واجتماعات مملة وطعنات زملاء من الخلف ونقد ومضايقات وجداول أعمال مزدحمة وظروف عمل سيئة وصفقات خاسرة، مما يؤثر سلباً على قدرة الموظف على الإنجاز الفعال بشكل خاص وعلى أداء المنشأة بشكل عام مما يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم رضا العملاء واضمحلال المنشأة.

إضافة إلى ذلك كله فإن منا من يواجه العديد من الضغوط في شتى مجالات الحياة، في العمل في البيت (مع الزوجة والأولاد والجيران) أثناء القيادة ....الخ.

فما هذه التوترات؟ وما تعاريفها؟ وكيف نعالجها؟ وكيف تؤثر علينا وعلى منشأتنا التي نعمل بها؟

عن أبي سعيد الخدري قال دخل رسول الله ﷺ ذات يوم المسجد فإذا هو برجل من الأنصار يقال له أبو أمامة فقال يا أبا أمامة ما لي أراك جالس في

المسجد في غير وقت الصلاة قال هموم لزمتني وديون يا رسول اللـه قال أفلا أعلمك كلام إذا أنت قلته أذهب اللـه عز وجل همك وقضى عند دينك قال قلت بلى يا رسول اللـه قال قل إذا أصبحت وإذا أمسيت اللـهم إني أعوذ بك من الهم والحزن وأعوذ بك من العجز والكسل وأعوذ بك من الجبن والبخل وأعوذ بك من غلبة الدين وقهر الرجال قال ففعلت ذلك فأذهب اللـه عز وجل همي وقضى عني ديني.

رواه أبو داود في سننه

تعريف ضغوط الحياة:

عرفه الدكتور هانز سيلاي **Hans Selye** الأب الروحي لهذا الموضوع كما يعده الكثيرون" استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين".

ويعرف أيضا على أنه حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء.

أما نحن فنعرفه على أنه المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي تتحكم في قراراتنا العملية والحياتية.

من أين يأتي الضغط؟

- **ضغط داخلي:** الجسم العقل.
- **ضغط خارجي:** من البيئة المحيطة.

يقول بعض الباحثين:

إن عقل الإنسان هو أقوى مسبب للضغط في العالم، وهو أيضا أسهل مسببات الضغط تحكماً فيه.

ماتيسون وإيفانسيفيتس

حقائق عن ضغوط الحياة:

- إن ضغوط الحياة منتشرة دائماً وبشكل مستمر.
- لا نستطيع منعها بل نستطيع التحكم في آثارها.
- تتفاوت ضغوط الحياة من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.
- يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.

الإدراك وأثره على ضغوط الحياة:

السؤال هنا: لماذا يختلف الأفراد في إدراكهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف موحّد؟

إن عمليّة الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في الطريقة التي يتم بها تفسير وتحليل وفهم الظواهر ثم تحديد رد الفعل المناسب.

العوامل التي تؤثر في عمليّة الإدراك:

- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضاريّة التي يعيش فيها.
- الدور الاجتماعي الذي يعيشه.
- القيم الدينيّة التي يؤمن بها.
- المستوى الثقافي والتعليمي.

يقول بعضهم:

إن الأفراد لا يعانون من الأشياء ذاتها، وإنما يعانون من إدراكهم لتلك الأشياء.

ابيكتيتوس

الآثار المترتبة على ضغوط الحياة:

1- سلبية.

2- إيجابية.

أولا: الآثار الإيجابية: كون نسبة الضغط مقبولة

- التجديد والابتكار.
- جودة الأداء.
- الانتماء والولاء.
- العمل الجماعي.
- التعاون والتضافر.
- التنافس البنّاء.
- تكثيف الرغبة في العمل.
- الرضا الوظيفي.
- الانضباط.

ثانياً: الآثار السلبية:عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد

- **جسمية:** ضربات قلب عالية صعوبة التنفس، ارتفاع ضغط الدم، القرحة.
- **شخصية:** إحباط توتر قلق اكتئاب عصبية شعور بالذنب.
- **سلوكية:** فقدان الشهية التدخين ضعف الأداء.
- **ذهنية:** الشرود النسيان عدم القدرة على اتخاذ القرار.

كيف تؤثر ضغوط الحياة على المنشأة؟

- ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
- العنف بين العاملين.
- إعادة التخطيط والعمل.
- وقت ضائع.
- زيادة في الأخطاء والمشاكل.
- عدم دقة القرارات المتخذة.
- زيادة التكاليف المالية.
- تدني مستوى الإنتاج.
- عدم رضا العملاء.
- كثرة الغياب والتأخير.
- التسرب الوظيفي.

أنواع ضغوط العمل :

تقسم أنواع الضغوط إلى تسع مجموعات حسب مسبباتها وهي كما يأتي:ـ

ضغوط ناتجة عن الأدوار :

- عدم وضوح الدور للموظف والآخرين .
- تعدد وتضارب الأدوار .
- عدم التأييد من جانب الإدارة .

ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

- عدم ملائمة طبيعة العمل .
- عدم ملائمة مكان العمل .
- الصراع على الحوافز والترقيات .
- نوع الوظيفة ومتطلباتها .

ضغوط ناتجة عن العلاقات :

- مع الرؤساء .
- مع المرؤوسين .

- مع الزملاء في العمل.
- مع المستفيدين (العملاء) أو(المراجعين).
- ضعف التعاون بين الزملاء .

ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي :

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات .
- عدم توازن في توزيع السلطات .
- غياب المشاركة .
- سوء الاتصالات .
- عبء ساعات العمل .
- المركزية .
- عدم وضوح المسار الوظيفي .

ضغوط ناتجة عن التغيير :

- على المستوى التنظيمي .
- على المستوى الفردي .

ضغوط الوقت :

- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة.
- الاجتماعات والزيارات غير المخططة والفاشلة .
- البريد .
- غياب الرئيس المباشر .
- عدم تنظيم الوقت المتاح .

ضغوط خارجية :

- الاتجاهات والانتماءات .
- الرأي العام والإعلام .
- تعدد أجهزة الرقابة .
- العادات والتقاليد .

ضغوط رقابية :

- عدم وضوح المعايير الرقابية .
- عدم موضوعية المعايير الرقابية .
- الرقابة المشددة والمطولة .

ضغوط شخصية :

- الأسرة ومتطلباتها .
- العلاقات الاجتماعية .
- شخصية الفرد .
- دوافع الفرد واتجاهاته .

أساليب التعرف على ضغوط العمل:

- مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم، لأن النقص قد يمثل في المقارنة مصدراً من مصادر الضغوط.
- التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم.
- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين الذي يتتبع الكفاءة والضعف في الأداء.
- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز، وصيانة، ومصروفات
- مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- فتح المجال للمناقشات والشكاوى والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوى.
- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل، وتساعد المسئولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل.

أعراض ضغوط العمل:

- التوتر والعصبية.
- القلق الدائم.
- عدم المقدرة على الاسترخاء.
- الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات.
- عدم المقدرة على النوم (الأرق).
- اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير.
- الشعور بعدم القدرة على التكيف.
- صعوبات في الجهاز الهضمي.
- ارتفاع ضغط الدم.
- الحزن والكآبة.
- صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الانفعالي.
- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية.
- الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير والصداع.
- آلام القولون والمعدة.
- فقدان الشهية والعرق بغزارة.

علاقة أنماط الشخصية بضغوط العمل :

توصلت الدراسات التي قام بها الدكتور (راي روزنمان) المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي لمستشفى سان فرانسيسكو في الستينات إلى أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية، وتم تصنيفها إلى نمطين هما (نمط الشخصية أ، و نمط الشخصية ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب، والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول .



وفيما يأتي أهم ما يتميز به أصحاب هذه الأنماط من الشخصيات :

نمط الشخصية	ما يتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية
الشخصية (أ)	**<u>أهم مايتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية:ـ</u>** (الإقدام)(التنافس)(المثابرة)(النشاط الزائد)(كثرة الحركة) (الإقبال على العمل) (يتحدث بانفعال)(يستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله) (يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت)(غير صبور) (يكره الانتظار)(في صراع دائم مع الأفراد والأحداث) (يحب أن يكون مشغولاً دائماً) (يكره أن يكون لديه وقت فراغ). **لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.**
الشخصية (ب)	**<u>أهم مايتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية :ـ</u>** (شخص هادئ الطباع) (مسترخي الأعصاب)(يتميز بحساسية الطباع) (التفوق العلمي)،لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية.

يتضح من تصنيف مصادر ضغوط العمل السابق صعوبة تصنيفها أو حصرها في عوامل محددة وثابتة لتشعب أصلها، وتأثرها باختلاف بيئة العمل واختلاف طبيعة الفرد بوصفه كائناً بشرياً يصعب التنبؤ بسلوكه والسيطرة عليه، لذا لم يتم الاتفاق على أنموذج واحد محدد لتصنيف مصادر الضغوط.

طرق إدارة الضغوط على مستوى الفرد:

- إدارة الوقت بفعالية.
- قم بالتفويض.
- تعلم أن تقول لا (لا تجامل).
- المحافظة على الطاقة (التغذية).
- طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط.
- تمارين الاسترخاء:

1- العبادات.
2- التنفس بعمق.
3- اليوغا.
4- التأمل.
5- الإيحاءات الإيجابية.
6- تمارين التفكير اللاشيئي.

مقومات تنفيذ إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل:

لتنفيذ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لابد من توفر المقومات الآتية :ـ

- وضوح العناصر التي تسبب ضغوط العمل لدى المدراء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير وإلمامهم الجيد بها، مع فهم للدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.
- وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية دراسة ضغوط العمل في المؤسسة كتطوير الخدمات المعلوماتية التي تقدم للمستفيدين، وزيادة أنواعها أو رفع جودة أداء العاملين أو تطويرهم وتنمية خبراتهم .
- التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي سوف يُستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليص ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها.
- إن مواجهة ضغوط العمل مسؤولية جماعية ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعة ، ويحبذ وجود جهاز كفء يقيم عملية التنفيذ هذه.

من استعراض الأبعاد المختلفة السابقة لضغوط العمل تبرز أهمية الموضوع على شتى الأصعدة والمجالات الوظيفية المختلفة، وأهمية دراسته حيث أتضح أن ضغوط العمل لها مظاهر سلبية تنعكس على الأفراد وعلى مؤسساتهم التي يعملون بها، مع التأكيد على أن ضغوط العمل ليست جميع نتائجها سيئة بالضرورة، فبعض ضغوط العمل تعد مصدراً دافعاً لتحسين الأداء إذا ما أديرت بوعي من قبل الفرد ذاته، وتفهم من قبل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

كيف عالج الإسلام ضغط الحياة:

- وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين.
- فإن مع العسر يسراً إن مع العسر يسرا.
- حسبنا الـلـه ونعم الوكيل..
- قال ﷺ عجبت لمن خاف ولم يفزع إلى قول الـلـه تعالى "لا إله إلى أنت سبحنك أني كنت من الظالمين"، وعجبت لمن اغتم ولم يفزع إلى قول الـلـه سبحانه "لا إله إلا أنت سبحنك إني كنت من الظالمين"، وعجبت لمن تعرض لمكر الماكرين وخداع المخادعين ولم يفزع لقول الـلـه تعالى "وأفوض أمري إلى الـلـه إن الـلـه بصير بالعباد".
- إذا غضب أحدكم وهو قائم فليجلس فإن ذهب عنه الغضب وإلا فليضطجع.

العادات السبع ستيفن كوفي:

تتكون شخصيتنا جميعاً مما نعتاده حتى يصبح دالاً علينا، وهناك سبع عادات يؤدي اكتسابها – خطوة بخطوة – إلى نمو الشخصية نموا فعالا متوافقاً مع القانون الطبيعي للنمو، انتقالاً من الاعتماد على الغير إلى الاستقلال بالنفس ثم الاعتماد المتبادل، وهذه العادات هي :

1- العادة الأولى: كن ايجابيا مبادرا

كثيرون يتحركون وفقاً لما تمليه عليهم الظروف، أما السباقون المسيطرون فتحركهم القيم المنتقاة التي تتشربها نفوسهم وتصبح جزءاً من تكوينهم، ولكي تكون سباقاً يجب أن تعمل على تغيير الظروف بما يخدم أهدافك، لا أن تغير أهدافك وفقاً لما تمليه الظروف.

2- العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك

هذا يعني أن تبدأ ولديك فهم واضح وإدراك جيد لما أنت ماض إليه، أن تعرف أين أنت الآن ؟ وتتحقق من أن خطواتك ماضية في الطريق الصحيح.

نحن جميعا نلعب أدواراً متعددة في حياتنا لكن تحديد الهدف أو الرسالة يجعلنا أكثر دقة في معرفة الطريق الصحيح.

3- العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

نظم أمورك واتخذ إجراءاتك على أساس الأسبقيات... الأهم ثم المهم. يجب التركيز على الأمور الهامة وغير العاجلة لمنع الأزمات وليس لمواجهتها ومفتاح الطريق لتحقيق هذا الهدف هو تفويض السلطة والاختصاصات.

4- العادة الرابعة: فكر بعقلية اكسب وكسّب:

ليس ضرورياً أن يخسر واحد ليكسب الآخر، هناك ما يكفي الجميع، ولا داعي لاختطاف اللقمة من أفواه الآخرين.

5- العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك

إذا أردت أن تتفاعل حقاً مع من تعاملهم، يجب أن تفهمهم قبل أن تطلب منهم أن يفهموك.

6- العادة السادسة: التكاتف مع الآخرين

كن منتمياً للمجموع عاملا من أجله... المجموعية ليست مجرد الجماعية، لأن نتاج العمل من أجل المجموع سيكون أكبر وأكثر من مجرد حاصل جمع نتاج أعضاء المجموعية، المجموعية هي 1+1=8 أو 16 وربما 1600.

7- العادة السابعة: اشحذ المنشار.

لكي تكون فعالاً يجب أن تجدد قوتك ومقدراتك متمثلةً في الأبعاد الأربعة للذات الإنسانية "الجسم، العقل، الروح، العاطفة" وهذا يتطلب تنمية الجسم بالرياضة، وتنمية العقل بالمعرفة والثقافة، وتنمية الروح بالإيمان والقيم، وتنمية العواطف بالتواصل مع المجتمع وصولاً إلى المنفعة المتبادلة وشحذاً لملكات الانتماء.




group
Arab

الوحدة الثانية

الوقت وأثره على ضغوط العمل

لماذا لا يكفي الوقت؟

إما أن الموظف لا يستطيع تنظيم وقته، أو أن مهام الوظيفة أكثر مما يتحمله الموظف.

كيف يضيع الوقت؟

يضيع الوقت بما يلي:

- المقاطعات الكثيرة.
- الهاتف.
- الزيارات .
- عدم جدولة الأعمال.
- إدارة الأزمات.
- البريد الوارد.
- غياب التركيز.

- كثرة الاجتماعات.
- كثرة السفر.

والتي تعود إلى:

- عدم التركيز.
- عدم التنظيم.
- عدم التفويض.

أدوات حفظ الوقت:

- جداول أولويات الأعمال اليومية.
- المفكرة الكتابية.
- المفكرة الإلكترونية.
- الحاسب الآلي.
- التقويم.
- البريد الإلكتروني.
- البريد الصوتي.
- المسجل.
- الإنترنت.

أساليب حفظ الوقت من الواقع العملي:

- الاختصار من المكالمات الهاتفية.
- تقنين وتركيز الاجتماعات.
- التخلص من الزيارات غير المفيدة.
- عوّد زائريك الدخول في لب الموضوع.
- استخدم أدوات حفظ الوقت.
- دوّن وخطّط ما تريد عمله غداً.
- حدد أولوياتك وضعها في قائمة.
- تعلّم مهارة القراءة السريعة.
- جهّز مكتبك لليوم التالي.
- أترك فرصة في وقتك للمفاجآت التي لم تكن في الحسبان.
- درّب السكرتير.
- استخدم برامج الحاسب الآلي.
- أساليب التخلص من الزيارات الخاصة:
- تحدث عن كثرة العمل ومحدودية الوقت باستمرار.
- أنظر في الساعة باستمرار.
- تنبه على السكرتير بتذكيرك بمواعيد الاجتماعات والمشاريع.

- توقف عند انتهاء الموضوع.
- الرد على قدر السؤال.
- الاختصار من الحديث.
- أنظر إلى الأوراق والمعاملات باستمرار.

مهارات حفظ الوقت:

- أولا مهارة التركيز.
- ثانياً مهارة التنظيم.
- ثالثاً مهارة التفويض.

أولا: مهارات التركيز:

- تهتم هذه المهارة بتطوير القدرة على تحديد الأولويات والتي تعتبر بحد ذاتها نقطة البداية في إدارة الوقت، عليك أولا أن تكون قادراً على تحديد أولويات، وثانياً أن تكون قادراً على تركيز وقتك وجهودك.

- ركّز على إنجاز الأنشطة عالية المردود وعليك إذا أردت أن تكون فعالاً أن تطور مهارات التركيز لديك وذلك كما يلي:

أولا: عليك أن تحدد النواحي التي يجب عليك التركيز عليها مثل النشاطات ذات النتائج العالية المردود.

ثانياً: عليك أن تخطط وتنظم نفسك لتتمكن من صرف أكثر وقتك وطاقتك ومهاراتك على الأولويات الهامة والنشاطات ذات النتائج العالية المردود.

ثانياً: مهارات التنظيم:

هل أنت جيد التنظيم؟ ثم ماذا تستطيع عمله لزيادة فعاليتك وكفاءتك؟ فالاجتماعات والمكالمات الهاتفية والسكرتير والسفر والتعامل مع الأوراق وغيرها؟ كل هذه عناصر من شأنها مساعدتك في توفير الوقت أو التفريط فيه. فتنظيم وقتك يعود إليك، وسترى لاحقاً الأساليب الفعّالة التي تساعدك على تحقيق التنظيم الجيد:

- الهاتف.
- القراءة.
- الاجتماعات.
- السكرتير.
- المقاطعات.
- الرحلات.
- إدارة الأزمات (الطوارئ).
- البريد الوارد.

مهارات التنظيم .. الهاتف:

يمكّننا الهاتف من توفير الكثير من الوقت الذي يقضى في السفر والاجتماعات والمراسلات، ولكننا قد نصلح عبيداً له في يوم من الأيام، فما هو الحل الأمثل لاختصار الوقت الذي يضيع في المكالمات الهاتفية:

- دع أحداً يتلقى مكالماتك.
- أسأل هذا الفرد أن يجمع أكثر ما يمكن من المعلومات.
- أختصر من المكالمات.
- فوض مرءوسيك بأكبر عدد ممكن من المكالمات.
- لا تقبل أبداً مكالمات عندما تكون في اجتماع.
- استعمل مذكرة أو رسالة.
- خطط للمكالمات قبل القيام بها.
- قم بعقد اجتماعاتك بواسطة الهاتف.
- أنهي المكالمة بسرعة.

مهارات التنظيم .. القراءة:

على معظم المديرين أن يقوموا كل أسبوع بقراءة عدد كبير من الوثائق والتقارير والمجلات والبيانات والمعلومات والمراجع على اختلاف أنواعها. وقد تتطلب هذه القراءة عدة ساعات كل أسبوع، كما أنه طبعاً يختلف عدد الساعات من شخص لآخر. ومع هذا فإن القراءة تشغل ما بين 3 و 10 ساعات في الأسبوع. وفيما يلي بعض الاقتراحات العملية لتوفير الوقت في هذا الخصوص:

- اختر قراءاتك.
- ضع إشارات تتعلق بما تقرأه.
- تعلم مهارة القراءة السريعة.

- قم بتفويض من حولك بقراءة المواد.
- ركز على تقديم خلاصة للمواضيع المراد قراءتها.

مهارات التنظيم .. الاجتماعات:

يمضي المديرون ما متوسطه سبع ساعات في الأسبوع في اجتماعات، ويعتقد الكثيرون أن هذه الساعات ليست دائماً فعالة كما كان يجب أن تكون، ولتحسين هذه الاجتماعات يوصي بما يلي:

- قم بحساب تكاليف الاجتماع قبل عقده.
- تخفيض عدد الاجتماعات.
- اعقد اجتماعا فقط عند الضرورة.
- اختر الوقت بعناية.
- ضع حدود زمنية لكل موضوع.
- قم بإعداد جدول أعمال مسبق.
- قم باختيار الغرفة المناسبة للاجتماع.
- ابدأ حسب الوقت المحدد.
- قم بإدارة الاجتماع بفعالية.
- قم بالانتهاء حسب الوقت.
- تابع توصيات الاجتماع بانتظام.

مهارات التنظيم .. السكرتير:

إن وجود سكرتير لديك يتسم بالكفاءة يساعدك إلى حد بعيد في إدارتك لوقتك، فما الذي يمكن عمله لتحسين طريقة عملكما معاً:

- اعتبر السكرتير مساعداً لك.
- أحطه علماً بالأولويات والأهداف.
- شجع المبادرة الشخصية.
- قم بوضع وصف وظيفي مفصل لسكرتيرك.
- ضع أهدافا خاصة لسكرتيرك.
- قم بعقد اجتماع معه كل أسبوع.
- قم بتفويض ما تستطيع تفويضه له.

مهارات التنظيم .. المقاطعات:

لماذا يعتبر القضاء على المقاطعات هاماً.. لأنها تشكل المقاطعات على اختلاف أنواعها (الهاتف والسكرتير، المرءوسين، الرؤساء، الزملاء، الأصدقاء....) إحدى العقبات الرئيسية لتحقيق إدارة الوقت الفعالة.

فعليك إذا أردت أن تكون فعالاً أن تستطيع تركيز جميع طاقاتك وابتكاراتك ومهاراتك في التحليل واتخاذ القرارات لحل مشكلة أو قيام مشروع معين، ولذلك فإنك تستطيع أن تصل إلى نصف النتائج فقط التي كان بإمكانك الوصول إليها لو لم تحدث مقاطعتك، فماذا يمكن عمله للتخفيض من المقاطعات أو القضاء عليها.

- أقضي على جميع أنواع المقاطعات مرة في اليوم على الأقل.
- لا مكالمات هاتفية.
- لا زائرين.
- حدد وقتاً معيناً في اليوم، مثلاً: من الساعة 8:30 - 9:30 لإنهاء أعمالك الهامة.
- أخبر الآخرين أنك مشغول ولا تستطيع التحدث إليهم.

مهارات التنظيم .. إدارة الأزمات:

يقع الكثير من المديرين ضحية لإدارة الأزمات، إذ يجدون أنفسهم مضطرين للتجاوب بشكل مستمر مع طلبات عاجلة وملحة من رؤسائهم. ولكن لسوء الحظ لا يوجد هناك علاج سحري للقضاء على تأثير إدارة الأزمة. وقد يكون في النقاط التالية بعض المساعدة للتخفيف من وقع هذه الطوارئ:

- التزم الهدوء.
- حلل الحالة بشكل منطقي.
- خذ الوقت الكافي لجمع كافة الحقائق.
- حدد أولوياتك.

ثالثاً مهارات التفويض[1]:

للتعرف على تلك المهارة لك المثال التالي :

السيد سعيد مدير فرع أحد الشركات الكبرى، يأتي إلى عمله في السابعة صباحًا كل يوم، وما أن يدخل من المدخل الرئيسي للشركة، حتى يندفع إليه أحد موظفيه قائلًا: السلام عليكم، سيدي المدير، لقد قمت بالاتصال بمدير الشركة الفلانية، وسألته عن ردهم على العرض الذي قدمناه لهم، ولكنه مسافرًا في رحلة عمل، فتحدثت إلى أحد مساعديه، وقال أنه لن يستطيع أن يتخذ قرارًا إلا بعد عودة مديره من سفره، ماذا نفعل؟

وما أن انتهى السيد سعيد من هذا الموظف، حتى عاجله آخر بسؤال آخر، وثالثٌ بمشكلة، ورابعٌ بأزمة، وهكذا كل يوم، فهل يا ترى يستطيع السيد سعيد أن يتحمل تلك الضغوطات كل يوم؟! وهل يتمكن السيد سعيد من الوصول لإدارة فعالة لعمله؟!

باختصار إن مشكلة السيد سعيد ليست في عظم الأعباء، وكثرة الضغوطات، ولكن لأن السيد سعيد أغفل قاعدة هامة تكفل له ضغوطات أقل وإنتاجية عالية، ألا وهي قاعدة التفويض.

(1) المصدر الرابط التالي :

http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Mharat/2010/04/01/97485.html

دعه يعمل:

كان مبدأ التفويض الفعال سر نجاح عملاقٍ من عملاقة تجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وهو جي سي بيني، والذي يملك سلسلة من متاجر التجزئة تحمل نفس الإسم، حيث يقول: (إن أفضل وأحكم القرارات التي اتخذتها في حياتي على الإطلاق كان: دعه يعمل)، فكان أفضل القرارات أن يفوض المهام الذي يستطيع أن يؤديها غيره، أو لمن تدرب على أدائها بكفاءة.

ولكي يكون التفويض فعالًا، لابد أن يتوفر فيه شروط أساسية، ودعائم رئيسة، حتى يؤتي ثماره، ومن هذه الشروط ما يلي:

1- النتائج وليس الأساليب: التركيز على النتائج المرجوة وليس على أساليب إنجاز تلك الأهداف، بمعنى أن توضح الهدف من المهمة التي توكلها لغيرك بدقة، ثم تترك له استخدام الأساليب المناسبة التي توصل إلى ذلك الهدف.

2- الدقة والوضوح: بمعنى تحديد الموارد والمصادر، والذي يساعد بشدة في إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، سواء أكانت تلك مصادر بشرية، أو مالية، أو فنية، أو إدارية.

3- اتفاق على معايير الإنجاز: ضع معايير واضحة ومتفق عليها مسبقًا من أجل قياس الأداء، ويتضمن ذلك وضع معايير زمنية لتقديم التقارير ولإنجاز الأهداف.

4- المسئولية لا تفوض: استمرار المسئولية عن المهمة التي فوضتها، وتذكر دائمًا أنه ليس بمجرد تفويض المهمة فقد انتهت مسئوليتك عنها، فكما يقول فرانك ف. هوب: (إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما، لكن ليس في إمكانك التخلي عن مسئوليته).

5- الانسحاب بمجرد التفويض: الانسحاب من المهمة بمجرد تفويض المختص بها، وعدم التدخل إلا إن دعت الحاجة لذلك؛ فكما يقول الرئيس الأمريكي رونالد ريجان: (قم بتعيين الأشخاص الملائمين، دربهم، فوض إليهم، ولا تتدخل بعد ذلك).

ثـمار التفويض الفعال:

وحينما تقوم ـ عزيزي القارئ ـ بالتفويض بشروطه الخمس السابقة، فإن ثمار من شجرة التفويض تتدلى نحوك، فالتفويض الفعال يمنحك إدارة فعالة للوقت؛ فهو علاج فعال للمدراء الذين يشتكون من قلة الأوقات، وكثرة المشاغل والأعمال، ويسعون دائمًا لإنجاز مهام جديدة.

وفي نفس الوقت فهو يعينك على زيادة الإنتاج، فحينما توفر من وقتك الذي كان يضيع سدى في أعمال يمكن لغيرك إتمامها، فإن ذلك يجعلك تركز اهتمامك على اغتنام فرص جديدة، أو ابتكار أفكار مبدعة، أو تعلم مهارات جديدة تعود عليك وعلى مؤسستك وعلى أفراد فريق عملك بنتائج تزيد من إنتاجيتك.

ومن ثم يساعدك التفويض الفعال على إيجاد الوقت الكافي من أجل تدريب فريق عملك؛ فالوقت الذي توفره من جراء تفويض المهام، سيكون موجهًا إلى حد كبير من أجل تنمية مهارات فريق العمل.

ولكن لماذا يكرهه البعض؟

ولكن إن كان للتفويض كل تلك الثمار، فلماذا يحجم عنه بعض المديرين؟ ولهذا أسباب كثيرة، من أهمها ما يلي:

1- الخوف من فقد السيطرة: حيث أن المدير الذي يقوم بكل المهام بنفسه، فإنه يحتفظ بجميع أوراق السيطرة في يديه، أما حين يفوض المهام، فإنه قد يظن أن الموظفين سيصبحون في غنى عنه.

2- الخوف من ضياع الوقت: فقد يظن بعض المديرين أن الوقت المستثمر في تدريب وتعليم الموظف من أجل تفويض المهمة إليه وقتًا ضائعًا، وهذا ليس بالصحيح على الإطلاق، بل إنه يوفر لك كمدير وقتًا كافيًا لإتمام المهام الأكثر أهمية.

3- الخوف من اللوم: ففي حالة إذا ما فوض أحد المدراء أمرًا ما، ثم قام الموظف المسئول عن هذا الأمر بإتمامه بصورة خاطئة، فإن المدير هو من سيتحمل نتيجة الخطأ وليس الموظف المسئول.

4- الحرص الشديد على الموظفين: فقد يظن المدير أن تفويض مهمة ما لأحد موظفيه، سوف يثقل كاهله ويزيد أعباءه، ومن ثم يحجم عن ذلك ويفضل القيام بالمهمة وحده.

ماذا بعد الكلام؟

وإليك جملة من الواجبات العملية من أجل تفويض فعال وناجح، وذلك كما يلي:

- قم بإعداد قائمة بأسماء كل المرؤوسين الذين ترغب في التفويض إليهم، وسجل نقاط ضعفهم ومواطن قوتهم، كما في الجدول التالي:

اسم الموظف	مواطن القوة	مواطن الضعف
السيد/ حامد	جيد في الاتصال والتفاعل مع الآخرين.	يكره الأعمال المكتبية والإدارية والأعمال الروتينية.
السيد/ سعيد	ينجز الأعمال بسرعة كبيرة.	ينجز الأعمال بدرجة إتقان وجودة ضعيفة.

- سجل ما تريد من الموظف إنجازه كتابة وأعطه نسخة واحتفظ بنسخة لنفسك من أجل المتابعة.
- أشرك من ستفوضه في تحديد الإطار الزمني اللازم لإنجاز المهمة، واحترس من المتفاءل الذي قد يعطيك موعدًا خياليًّا لا يمكن تحقيقه.
- ضع نظامًا للاتصال وتقديم التقارير، يتضمن موعد تسليم التقارير وكيفية إرسالها.

- ركز على النتائج وليس التفاصيل، اجعل من الواضح لكل موظف أنك مهتمٌ أكثر بالمحصلة النهائية لجميع المشاريع، بدلًا من التفاصيل اليومية التي تصاحبها.
- كلمة السر في نجاح التفويض هي المتابعة، فلا تقم بالتفويض ثم تنسى الأمر نهائيًّا، ولا تنسَ المبدأ الإداري القائل: (المسئولية لا تفوض).

وأخيرا يقول ستيفن كوفى:

"التفويض الفعال للآخرين ربما يكون هو النشاط الوحيد المتاح، الأعظم قوة، والأشد فعالية".

اختبر إدارتك للوقت

أجب على الأسئلة التالية باستخدام أحد الكلمات التالية: دائما، أحياناً، أبداً



	العبارة	الإجابة	العلامة
-	أقوم بالأعمال حسب أولويتها.		
-	أستطيع إكمال المطلوب إنجازه خلال اليوم.		
-	دائماً أقوم بالعمل في الوقت المحدد.		
-	اشعر أني استخدم وقتي بفعالية.		
-	أقوم بالمهام الصعبة والغير محببة بدون مماطلة.		
-	اجبر نفسي على توفير الوقت لإعداد خطة.		
-	اقضي وقت كافي و مناسب في التخطيط.		
-	أقوم بإعداد قائمة يومية أو أسبوعية بما يجب عمله.		

-	أقوم بترتيب الأولويات حسب أهميتها وليس حسب عجلتها/سرعتها.		
-	أنا قادر على إتمام المهام بدون الاستعجال في اللحظات الأخيرة.		
-	أقوم بمتابعة وتحديث المهام المطلوبة.		
-	أقوم بمحاولة منع المقاطعة والتشويش من صرف الانتباه على الأشياء ذات الأهمية والأولوية.		
-	أحاول عدم صرف وقت كبير على الأعمال العادية والتافهة.		
-	لدي جدول أسبوعي أقوم من خلاله بتسجيل التزاماتي المتكررة أو الثابتة.		
-	اخصص وقت للراحة ولمقابلة الأصدقاء في برنامجي الأسبوعي.		
-	أحاول القيام بمعظم الأعمال المهمة خلال الفترة التي أكون فيها نشيطا ومفعما بالطاقة.		
-	استخدم وقتي الاجتماعي بشكل فعال.		

-	أقوم دوريا بمراجعة وتقييم النشاطات بالرجوع للأهداف المحددة مسبقاً.		
-	لا أقوم بالأعمال المضيعة للوقت أو الغير ذات فائدة أو الروتينية.		
-	أقوم بتجميع المكالمات الهاتفية المطلوب إنجازها في وقت واحد منعا من المقاطعة أو التشويش.		
-	احكم على نفسي بإنجاز المهمة بدلا من كثرة النشاطات أو الانشغال.		
-	نشاطاتي أقوم أنا بتحديدها وليس اعتماداً على الظروف المحيطة أو بالاعتبار لأولويات الآخرين.		
-	لدي فكرة واضحة عما سأقوم به خلال الفترة المقبلة.		
-	أنا راضٍ عن الطريقة التي أتعامل بها مع الوقت.		

النتيجة: بعد الانتهاء من الإجابة أعطِ كل منها التقدير التالي:

دائماً (2 علامة) .

أحياناً (1 علامة) .

أبداً (صفر علامة).

بعد أن تجمع العلامات فإن تصنيفك كالتالي :

45-50 : أنت في طريقك لتكون شخص مهم ورئيسي في عملك.

38-44 : إدارتك للوقت جيدة

30-37 : لديك إدارة جيدة للوقت ، ولكن تواجه أحيانا بعض الارباكات.

25-36 : تعاني من الضغوطات والأداء ليس مُرضٍ، يجب عليك اتخاذ إجراءات لتحسن من استخدامك للوقت.

25- فأقل : يبدو أن حياتك غير منظمة وبدون اتجاه واضح.

هل أنت من الذين يقولون أحد العبارات التالية ؟؟؟؟...

- يوماً ما سأصبح...... ويوماً ما سأنجز.....
- إذا كان لدي وقتك فإني سأقوم ب.....
- لا يوجد وقت كافي ....

هل أنت ؟؟؟؟.........

- هل أنت ممن ينجزون أعمالهم في اللحظات الأخيرة ؟
- هل أعمالك لا تنجز كما تريد أو كما يُطلب منك ؟
- هل تمضي وقتاً طويلاً في المكالمات التلفونية ؟
- هل تجامل الآخرين على حساب وقتك وأمور عملك وحياتك الخاصة ؟
- هل تشعر بأنه لا يوجد لديك الوقت الكافي لإنجاز أعمالك؟
- هل تمضي وقتك في الاستجابة لرد فعل الأشخاص والظروف ؟ دون أن تكون أنت المبادر ؟!.

إذا أجبت على هذه الأسئلة بنعم إذا أنت بحاجة إلى إدارة وقتك؟!


Arab
group

الوحدة الثالثة

بناء فرق العمل
والمشاركة تحد من ضغوط العمل [1]

أولا: بناء فرق العمل:

أهمية العمل الجماعي

كلما زاد التعاون بين الأفراد في انجاز المهام كلما تحققت الأهداف بفعالية. وتنشأ الحاجة للتعاون والتكامل من وجود الفروق بين الأفراد في خصائصهم وملكاتهم وإدراكهم. ويترتب على العمل الجماعي المتكامل انطلاق طاقة جماعية، لا يمكن الحصول عليها من خلال عمل كل فرد منفرداً مهما بلغت قدراته وإمكانياته. ويزيد العمل الجماعي من قدرات الفرد على الإبداع والابتكار، واكبر مثال على ذلك تفوق المنظمات اليابانية والتي تعتمد أساساً على العمل الجماعي الفعال.

وتدعو المستحدثات في البيئة العالمية المنظمات المصرية إلى إعادة النظر في أساليب العمل وطرق الأداء، لكي تلاحق تلك المستحدثات وتواجه تحديات العولمة وغيرها.

---

[1] تم الاعتماد في إعداد هذا الجزء – وبصفة أساسية – على مرجع د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، سنة 2003.

أنواع الجماعات :

تتعدد أنواع الجماعات في المنظمات وتختلف أهدافها وأشكالها، ولكنها تحقق إشباع لحاجات أعضائها فضلا عن تحقيق أهداف الجماعة، ويمكن التفرقة بين أربعة أنواع من الجماعات، حسب اعتبارين هما:

أ - درجة تماسك الجماعة.

ب- اتجاهات الجماعة نحو الإدارة.

ويمكن التمييز بين أنواع الجماعات، كما يلي:

1- جماعة مفككة وضد الإدارة، وهى أسوأ أنواع الجماعات. فيلاحظ آثارها السلبية على الأداء وعلى الروح المعنوية لأعضائها، وان كان تأثيرها السلبي على الأداء ضعيف نظرا لتفككها، ولا تشبع هذه الجماعة احتياجات أعضائها.

2- جماعات متماسكة وضد الإدارة، وهى أخطر أنواع الجماعات على الأداء وتعوق تحقيق أهداف المنظمة. وتشبع هذه الجماعات احتياجات أعضائها، ويشعرون بالأمان ويكون انتمائهم عالي للجماعة. وتتوجه هذه الجماعات في اتجاه معاكس لأهداف الإدارة، وتعوق تحقيق تلك الأهداف التي تتعارض مع أهداف الجماعة.

3- جماعة مفككة ومع الإدارة، وهى من اضعف الجماعات تأثيرا على الأداء رغم اتجاهاتها الايجابية نحو الإدارة. ويرجع ذلك إلى تفكك الجماعة. وبالتالي تنخفض الروح المعنوية لأعضائها، كما ينخفض انتمائهم للجماعة وتسود الصراعات بين الأعضاء.

4- جماعة متماسكة ومع الإدارة، وهى أفضل الجماعات في تأثيرها الإيجابي على الأداء والأهداف الرسمية كما تعتبر أفضل الجماعات في تأثيرها الإيجابي على الروح المعنوية لأعضائها، نظرا لتماسك الجماعة وانتماء أعضائها لها.

مراحل بناء فرق العمل:

وتسعى الإدارة الفعالة لبناء فرق العمل المتماسكة ذات الاتجاهات الايجابية نحو الإدارة والمنظمة. وتمر عملية بناء تلك الفرق بمراحل هي:

1- **اختيار أعضاء الفريق:** وهى مرحلة هامة ومؤثرة في نجاح المراحل التالية لبناء فريق عمل فعال. فيتم تحليل السلوك التنظيمي للتعرف على مواطن التجانس والتنافر بين الأفراد. حتى يعتمد الاختيار على تجميع الأفراد المتجانسة في علاقاتها – بقدر الإمكان – في فريق واحد. كما يراعى في تشكيل الفريق تكامل الملكات والخبرات، بما يسمح بالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق.

2- **الإدراك والتعارف:** ويتم خلال هذه المرحلة تعارف أعضاء الفريق على بعضهم البعض، وفهم كل عضو لخصائص وقدرات واتجاهات باقي الأعضاء. ويتضح لكل عضو أوجه الاتفاق والاختلاف بينه وبين أعضاء الفريق، وفرص الاستفادة من كل عضو وأوجه الاختلاف المتوقعة.

3- **التبادل:** ويبدأ في هذه المرحلة نوع من التبادل بين أعضاء الفريق، فيتم تبادل الآراء والخبرات حول بعض الموضوعات المطروحة، ومن المهم أن يتم التركيز على حل الصراعات أو أي مشكلات في وقت مبكر، كم يتم التركيز على تنمية التكامل في العلاقات بين أعضاء الفريق.

4- **المشاركة والتعاون:** وهنا يبدأ الالتحام بين أعضاء الفريق، بما يسهل انطلاق الطاقة الجماعية، ويتم التعاون في تحديد الأهداف ووضع النظم والقيم التي تحكم العمل في الفريق، وتوضع الخطط والبرامج التي تمكن من تحقيق الأهداف، وتوزع الأدوار بين أعضاء الفريق، ويتم وضع نظام لتدفق المعلومات وتقييم الأداء بما يضمن وضوح الرؤية وسير العمل في الفريق.

5- **الانجاز:** وتظهر في هذه المرحلة نتائج الأداء الجماعي لكل عضو من أعضاء الفريق بوضوح. ويحقق ذلك الشعور بالانجاز لدى كل عضو، بما يؤدى لزيادة الشعور بالانتماء للفريق ويدعم تماسك أعضائه. ويتم ذلك من خلال نظام فعال للمعلومات يضمن تدفقها المستمر، ويوضح نتائج التعاون والالتحاق بين الأعضاء.

6- **التقييم والتحفيز:** ويتم في هذه المرحلة مناقشة النتائج ومدى تحقيق الأهداف، وتحلل أسباب اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة للفريق. وتوضع الاقتراحات من خلال عمليات العصف الذهني لتحسين أداء الفريق في المرات القادمة، وتجنب السلبيات وتستخدم نظم التحفيز الجماعي المادي والمعنوي، لتدعيم التعاون بين أعضاء الفريق ودعم روح الفريق.

نموذج تنمية العلاقات الفعالة بين أعضاء الفريق:

يهدف نموذج (جونز) إلى تنمية العلاقات الفعالة بين أعضاء الفريق، بحيث يزيد تكامل العلاقات مع ضمان التكافؤ في المساهمات بين أعضاء الفريق. كما يهدف النموذج على ثمانية الفعالة. وتتمثل محاور النموذج فيما يلي:

1- **المشاركة .. المخاطرة:** ويمثل هذا المحور بعدين فيلزم من كل عضو تقديم مشاركاته بشكل متكافئ مع مشاركات الآخرين. وتوجد مخاطرة من زيادة مشاركات احد الأعضاء عن الباقين، لان ذلك يعنى سيطرة على عمل الفريق، كما توجد مخاطرة نقص مشاركات بعض الأعضاء بما يضعف العمل الجماعي ونتائجه.

2- **التعاون .. الارتباط:** فيلزم تحقيق درجة عالية من التعاون بين أعضاء الفريق المتماسك. ويشترط لكي يكون هذا التعاون فعال وله آثاره الايجابية على عمل الفريق، أن يرتبط بالأهداف المحددة والواضحة للفريق. فيكون التعاون في اتجاه تحقيق أهداف الفريق. ولا يتوجه التعاون إلى تحقيق أشياء أخرى مخالفة.

3- **المرونة .. التسهيل:** يجب أن يتسم سلوك كل عضو في الفريق بالمرونة. ويعنى ذلك أن يستطيع كل عضو أن يؤثر في الفريق بنفس القدر الذي يستطيع أن يتأثر. ويؤدى ذلك إلى تسهيل انطلاق الطاقة الجماعية للعمل الجماعي. فإذا زاد تأثير العضو عن تأثره داخل الفريق، فيصبح ذلك معوق لانطلاق الطاقة الجماعية.

4- **الانفتاح...الحساسية:** ويعتمد البعد الخاص بالانفتاح على الصراحة والشفافية داخل الفريق، بما يوطد العلاقات بين أعضاء الفريق ويزيد من تماسكه. ويلاحظ أن يكون الانفتاح مرشد بالبعد الخاص بالحساسية، أي أن يكون العضو صريح بشكل لا يضر بالعلاقات داخل الفريق.

معوقات العمل الجماعي الفعال:

تتعد معوقات العمل الجماعي الفعال بالمنظمات، ونذكر أهمها فيما يلي:

1- الاعتماد على نظم للحوافز الفردية.

2- وجود نمط قيادة يدعم الفردية (فرق تسد).

3- عدم عدالة الإدارة.

4- عدم عدالة النظم.

5- ضعف الانتماء إلى المنظمة.

6- وجود اتجاهات سلبية نحو الإدارة.

7- سيادة الفردية لدى بعض الأعضاء.

8- عدم الاقتناع بالهدف نتيجة فرضه دون مشاركة.

9- كثرة عدد أعضاء الجماعة.

10- تعارض مصالح أعضاء الجماعة.

11- عدم وجود نظام معلومات فعال يسمح بالتغذية المرتدة عن الأداء الجماعي.

12-عدم وضوح الرؤية أو الرسالة أو الأهداف أو الخطط بالمنظمة.

خصائص الفريق الفعال:

ونوجز فيما يلي أهم تلك الخصائص:

1- وحدة الهدف.
2- تكامل الملكات والخبرات.
3- تكامل العلاقات.
4- تماسك الفريق.
5- المصالح المشتركة.
6- الاعتمادية المتبادلة.
7- الإيمان بالعمل الجماعي.
8- محدودية العدد.
9- اتجاهات ايجابية نحو الإدارة والمنظمة.

المقصود بالمناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي الجو السائد داخل المنظمة، ويتضمن متغيرات مادية واجتماعية ونفسية تشكل شخصية المنظمة في أعين العاملين بها. وقد يسود داخل المنظمة أكثر من مناخ نتيجة اختلاف المتغيرات السائدة بالقطاعات المختلفة في المنظمة.

وقد يكون المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة فعال، أي له اثر ايجابي على السلوك والأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد يحدث العكس في حالة وجود

مناخ تنظيمي غير فعال، ويكون له اثر سلبي على السلوك والأداء بمختلف مستوياته بالمنظمة.

وتوفر عناصر المناخ التنظيمي الفعال، يدل على تمتع المنظمة بالصحة التنظيمية التي تكفل الجو المناسب للأداء الفعال والسلوك الإيجابي والعلاقات الإنسانية.

وكما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك والأداء، فهو يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وطبيعة المتغيرات السائدة بها. وقد اتضح من إحدى الدراسات، وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين درجة توفر المناخ التنظيمي الفعال وبين كل من:

1- قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها.

2- كفاءة العاملين.

3- رضاء العاملين عن العمل بالمنظمة.

4- نمو المنظمة في الأجل الطويل.

ويتضح من ذلك أهمية توفير المناخ التنظيمي الفعال، وفيما يلي تحليل لأهم عناصر ذلك المناخ:

عناصر المناخ الفعال:

اختلف الكتاب والدارسين في تحديد عناصر ومكونات المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، ويمكن تناول أهم تلك العناصر فيما يلي:

1- نمط القيادة المحبذ للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية:

يمكن التمييز بين أنماط القيادة حسب درجة اهتمام المدير بالأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية. وقد اتضح من الدراسة أن القيادة الديمقراطية المشاركة تحقق عديداً من النتائج المرغوب فيها داخل التنظيم، مثل: قبول التغيير، والاتجاهات الايجابية نحو الإدارة، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، والتشجيع على التطوير والابتكار.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة المشاركة تحقق دافعية عالية للعاملين، بالمقارنة بالإدارة الأتوقراطية، كما اتضح أن نمط الإشراف الدقيق والمراقبة الشديدة من أهم مسببات إحباط العاملين.

وفهم الرئيس لعمله جيداً، وقدرته على تخطيط وتنظيم العمل ومتابعته دون تدخله في كل صغيرة وكبيرة، يعتبر من العوامل الايجابية في المدير. كما أن تشجيع الرئيس للعمل الجيد، واستشارته لمرؤوسيه في الأمور المتصلة بالعمل. يحقق الأداء الجيد والعلاقات الإنسانية، وتبنى الرئيس للأفكار والمبادرات الجديدة للعاملين، واهتمامه بالتجديد في أساليب وطرق العمل، من العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع والابتكار لدى مرؤوسيه.

2- نمط التنظيم العضوي:

يعتمد التمييز بين أنماط التنظيم على عوامل منها: درجة تركيز السلطة، وتوزيع الأدوار، والمرونة التنظيمية. ويمكن التفرقة بين نمطين للتنظيم:

أ - نمط التنظيم العضوي الذي تسوده اللامركزية والتعاون ووضوح الأدوار والمرونة وعدم التعقيد الروتيني والتزام أعضاء التنظيم بأهدافه. ويمكن ذلك من: زيادة مستويات الأداء، وتحسين العلاقات الإنسانية، وتنمية القدرة على التغيير والابتكار والتطوير. ويعتمد البناء التنظيمي العضوي على المهمة المطلوب أدائها أكثر من اعتماده على الهيكل الرسمي.

ب- نمط التنظيم الميكانيكي الذي يعتمد على تركيز السلطة والمسئولية والمعلومات، وتأكيد المراكز الرسمية للرؤساء، وزيادة اعتمادية المرؤوسين وتنمية السلوك السلبي والدفاعي لديهم. وغالباً ما ينتج من هذا التنظيم نوع من الجمود بما يؤثر سلبيا على إمكانيات الابتكار والإبداع لدى المرؤوس. كما يؤثر سلبيا على العلاقات الإنسانية بالمنظمة فتنخفض معدلات الرضاء عن العمل بين العاملين بها.

3- **نظم اتصالات ومشاركة فعالة:**

وتعتبر نظم الاتصالات والمشاركة من أهم مكونات المناخ التنظيمي. وتتميز نظم الاتصالات الفعالة بالاعتماد على نظام الاتصال الرأسي ذي الاتجاهين، والذي يسمح بمشاركات واقتراحات العاملين. فالمشاركة تمثل نوع من الاتصال الذي يسمح باحتواء العاملين في القرارات والخطط والعمليات الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر عليهم، بحيث يكون للعاملين في مختلف المستويات نصيب في القرارات داخل المنظمة، وبالتالي يتحملون المسئولية في إنجاح تلك القرارات فقد أصبحت العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات تعاونية، وخاصة بعد زيادة مستوى التعليم بين المرؤوسين، بعد أن كانت تلك العلاقات تعتمد أساساً على السلطة.

ويعتمد أيضا نظام الاتصال الفعال عن تشجيع الاتصال الأفقي، بما فيها العلاقات التعاونية وروح الفريق. وتهتم الإدارة الفعالة اتصاليا بشرح سياسة وتنظيم المنظمة بوضوح لجميع العاملين، وتشجعهم على التعبير عن آرائهم حتى لو كانت متعارضة معها. ويعتبر نظام الشكاوى الفعال احد صور الاتصال الفعل في الاتجاهين: سواء في طريقة تقديم الفرد للشكوى، وفى السرعة والعدالة عند البت فيها والتعامل معها. كما يكشف نظام الشكوى الفعال عن اتجاهات العاملين نحو السياسات والنظم، ومدى كفاءة الإشراف والعلاقات مع العاملين. ويساعد ذلك في التعرف على أوجه القصور، بما يساعد على علاجها لإزالة أسباب الشكوى ومنع تكرارها.

4- **توفر المرونة والتكيف:**

يقصد بالمرونة القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والتعامل معها، ويقصد بالتكيف القدرة على التلائم مع الظروف المتغيرة باستمرار، فمن المؤكد أننا نحيا الآن في ظل بيئة دائمة التغير، وتتلاحق التغيرات ويزيد معدل سرعتها في العصر الحديث. والمنظمة التي لا تستطيع التكيف مع بيئتها المحيطة ومواجهة أحداثها الطارئة، تلك المنظمة لا تستطيع أن تحيا وبقى وسط تلك البيئة في الأجل الطويل.

وحتى تتوفر في المنظمة عناصر المرونة والتكيف، فيجب أن تكون نظمها وخططها مرنة، وان يوجد بها أنظمة تهتم بمتابعة التغيرات الحادثة في البيئة، وان يكون التنظيم قادر على استيعاب تلك التغيرات، بحيث تخرج مخرجاته عاكسه لتلك التغيرات المستوعبة.

كما يجب أن تكون الإدارة بالمنظمة مرنة، عن طريق تحديد الخطوط العريضة وترك التفاصيل للقائم على التنفيذ بما يحقق له المرونة في الأداء حسب

مقتضيات المواقف المتغيرة، كما يلزم للإدارة المرنة الاهتمام بتوقع الأحداث والتغيرات والقدرة على سرعة التعامل معها.

ويلزم أيضا توفر عناصر المرونة والتكيف في العاملين، فيكون لديهم: المهارة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة، وسرعة التجاوب مع التغيرات التي تحدث في مجال العمل، وكفاءة التصرف مع تلك التغيرات والأحداث.

ولا يعنى توفر المرونة والتكيف في التنظيم والإدارة والعاملين الوصول إلى عدم الاستقرار التنظيمي، ولكن المقصود تحقيق التوازن بين عناصر المرونة ودرجة ملاءمة من الاستقرار اللازم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

5- توفر فرص النمو والابتكار والتطوير:

يتوقف مدى توفر عناصر الابتكار والتجديد بالمنظمة على عوامل أهمها: توفر وتنمية الأفراد المبتكرين، وتوفير المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار والتطوير. ويتصف المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار والتطوير بمواصفات أهمها: اتساع نطاق الإشراف ولامركزية السلطة، وفلسفة الإدارة العليا المحبذة للابتكار، والتي تؤثر على اتجاهات كل مستويات الإدارة.

كما أن لنمط الإشراف العام أثراً كبيراً على تنمية الأفراد المبتكرين داخل المنظمة، كما أن قنوات الاتصال الحرة المفتوحة لها اثر كبير في توفير فرص النمو والابتكار داخل التنظيم. كما يلعب الاعتراف والمكافأة دوراً هاماً في تنمية الأفراد المبتكرين، وتمثل فرص التقدم والترقي المرتبط بالابتكار عنصراً هاماً في تنميته بالمنظمة. ويجب أن يصاحب ذلك توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية

والإمكانيات المادية والتسهيلات، وتشجيع المنظمة العاملين على تنمية معلوماتهم واكتسابهم مهارات جديدة.

ويلزم ان تلقى مبادرات العاملين قبول وثقة من الإدارة، وأيضا موافقتها على تجربة تلك المبادرات والأفكار الجديدة للعاملين، ويدعم ذلك بنظم مكافأة مادية ومعنوية بما يتفق مع دافعية هؤلاء الأفراد.

6- توفر الجوانب المادية والأساسية:

تشكل الجوانب المادية والأساسية أبعاداً هاماً في المناخ التنظيمي للمنظمة. ويؤثر إدراك العاملين لتوفر تلك الجوانب على رضائهم ومستوى أدائهم والعلاقات معهم. فشعور العاملين بالرضاء عن أجورهم وإحساسهم كما أن شعورهم بالأمان والاستقرار في العمل هام أيضا.

كما يلزم نظافة وهدوء مكان العمل وتوفر الإضاءة والتهوية والأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل، ويجب أن يكون العاملون راضون عن الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم، كما يجب أن يكونوا راضون عن نظم الحوافز.

7- توفر نظم تقييم أداء فعالة:

تمثل نظم تقييم أداء العاملين في أي منظمة احد الأبعاد الهامة المتداخلة التأثير مع أبعاد المناخ الأخرى، ويعتمد النظام الفعال لتقييم الأداء على توفر عوامل أهمها:

1- تحديد العوامل التي سيقيم على أساسها أداء العاملين طبقا لطبيعة الوظيفة.

2- قبول العاملين والمديرين ومشاركتهم في وضع نظام التقييم.

3- استمرارية التوجيه والتصحيح في نفس وقت حدوث الخطأ، وإعلام المرؤوس بأوجه النقص وكيفية علاجه.

4- اعتماد التقييم على النتائج دون الوسائل، مع النظر إلى كل من الأهداف: القصيرة والطويلة، الكمية والكيفية.

5- الابتعاد عن التحيز والعوامل الشخصية لاكتساب الثقة في النظام والاعتماد على النواحي الموضوعية.

6- احتفاظ الرئيس بسجل يدوى يدون فيه ملاحظاته عن أداء العاملين وتصحيحه أول بأول.

7- تصميم التقرير المستخدم في التقييم بشكل يحتوى على مقياس مدرج لكل من العوامل محل التقييم.

8- التغذية المرتدة للمعلومات عن طريق السماح للمرؤوسين بتقييمهم رؤسائهم بالنظر إلى عوامل معينة دون ذكر اسم المرؤوس بما يفيد بعد ذلك في إعداد تقرير عام عن الرئيس وأسلوبه.

8- **توفر تصميم وظيفة فعال:**

ويقصد بالتصميم الفعال للوظيفة أن يتفق ذلك التصميم مع مؤهلات وقدرات ورغبات الفرد الذي يشغلها. ويحقق ذلك تحقيق الفرد لذاته من خلال الوظيفة، وتحقيق مستويات أداء عالية للوظيفة. كما يجب ألا يكون تصميم الوظيفة اقل من إمكانيات الفرد حتى لا يشعر بعدم الأهمية والإحباط، ولا تكون أعلى من إمكانياته بكثير فيشعر بالإحباط نتيجة لفشله في الاستجابة لتحدياتها.

ويلاحظ الحاجة إلى تطوير تصميم الوظيفة بما يتناسب مع النمو في قدرات وملكات الفرد، بحيث يمكن المحافظة على: مستويات عالية لتحقيق الذات لدى الفرد، ومستويات عالية من أدائه لوظيفة نتيجة لذلك. ويتم هذا التطوير باستخدام مفاهيم إثراء الوظيفة وتوسيع مهامها.

9- توفر علاقات عمل فعالة:

تعتبر علاقات العمل السائدة بين العاملين وأنماط تلك العلاقات من الأبعاد المناخية الهامة. وتنعكس تلك العلاقات على: درجة التوافق بين العاملين، ومدى سيادة روح الفريق بينهم، ودرجة شعورهم بالانتماء للمنظمة، وتساعد علاقات العمل الفعالة في تشجيع الابتكار والإبداع لديهم.

10- توفر التكامل التنظيمي:

ويقصد بالتكامل التنظيمي توفر التعاون والتنسيق بين قطاعات المنظمة أثناء سعيها إلى تحقيق الأهداف، والتكامل التنظيمي من أهم مبادئ مدخل النظم، الذي يعتمد على ضرورة التكامل بين أجزاء النظام، حيث يكون الكل اكبر من مجموع الأجزاء.

والتكامل بين قطاعات المنظمة لتحقيق الأهداف، وغياب الصراعات بأنواعها بين تلك القطاعات ضروري ولازم لحسن تحقيق الأهداف، حيث أن مخرجات قطاع تغذى كمدخلات لقطاع آخر. وبالتالي فالتكامل التنظيمي يقتضى التوحد والتناسق بين القطاعات لتحقيق الأهداف، مع توفر إحساس العاملين بالالتزام بتحقيقها.

ويلاحظ انه لا يمكن النظر إلى عناصر المناخ التنظيمي مستقلة عن بعضها البعض، حيث أنها ذات تأثير متداخل فيما بينها، وينتج عن تفاعل العناصر المناخية السابقة، نمط مناخ تنظيمي فعال يؤثر ايجابياً على السلوك والأداء والابتكار والعلاقات مع العاملين.

ويمكن قياس درجة توفر المناخ الفعال في المنظمة، وذلك من خلال استقصاء اتجاهات العاملين نحو درجة توفر عناصر المناخ الفعال داخل المنظمة.

ثانيا: المشاركة:

يتسع مفهوم المشاركة وتتعدد أبعادها ومجالاتها ودرجاتها، ويقصد بالمفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية هي:

1- مشاركة العاملين في الإدارة.

2- مشاركة العاملين في الأرباح.

3- مشاركة العاملين في الملكية.

ويقصد بمشاركة العاملين في الإدارة، احتواء العاملين في القرارات الإدارية. وتختلف درجة هذا الاحتواء، فقد يتم احتواء العاملين في القرارات التي تؤثر عليهم أو تلك التي يقومون بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة ككل.

وتشمل المشاركة أيضا مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للمنظمة، كحافز جماعي يزيد من انتمائهم وشعورهم بالتوحد مع منظماتهم. وقد يشارك

العاملون في وضع نظم مشاركتهم في الأرباح، واقتراح القواعد التي سيتم بناء عليها التوزيع، سواء كان نقدياً أو عينياً في شكل خدمات ومزايا إضافية، وقد تمتد المشاركة إلى السماح للعاملين بتملك جزء من أسهم الشركات التي يعملون بها، وذلك بهدف إشعارهم بتوحد مصلحة الشركة ومصلحتهم الخاصة، ويدفع ذلك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والحرص على مصلحة الشركة والمحافظة على استثماراتهم فيها.

ويلاحظ أن الاتجاه نحو مزيد من مشاركة العاملين في منظماتهم،تعكس تغير فلسفة النظر إليهم. فبعد سيادة فلسفة الثواب والعقاب المادي، واستخدام السلطة والقوة الرسمية في التعامل معهم وتحفيزهم على العمل، سادت فلسفة التعاون مع العاملين، والسعي بمختلف الوسائل لإقناعهم بدلاً من إجبارهم، حيث أن الفلسفة الأولى ثبت فشلها في الأجل الطويل، وأضرت بأهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.

أشكال المشاركة:

تتعدد أشكال مشاركة العاملين في الإدارة، كما تختلف درجاتها، فعندما تؤمن الإدارة بأهمية مشاركة الموارد البشرية واحتوائهم في قراراتها، وكلما صاحب ذلك أنماط من المديرين مقتنعين بأهمية اقتناع العاملين بالقرارات وتحمسهم لتنفيذها، كلما تعددت أشكال المشاركة وزادت درجتها.

فنجد اتباع مبدأ الإدارة بالاستثناء، بأن لا يرجع المرؤوس إلى الرئيس إلا في الأمور الاستثنائية، أما الأمور الروتينية المتكررة فتترك للمرؤوس ليتصرف فيها. ويساعد ذلك على تنمية المرؤوس،وتكون صف قيادي ثاني.

ونرى في قيام المدير بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه طريقة هامة لتنمية تعاون وحماس المرؤوس، وتدريبه على التصرف واتخاذ القرار، كما ان اتباع نمط الإشراف العام بدلا من نمط الإشراف الدقيق، يؤدى إلى نفس النتائج الايجابية على رضاء العاملين وأدائهم.

ومن أهم أشكال المشاركة المنظمة: الإدارة بالأهداف الذي يحتوى العاملين في الأداء التنظيمي بشكل فعال، ونظام دوائر الجودة الذي يعتبر شكل فعال من أشكال المشاركة في المشروعات الحديثة.

الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف منهج إداري ديناميكي شمولي، وأسلوب فعال للتطوير الشامل بالمنظمة ويعتمد الأسلوب على احتواء العاملين في المنظمة بمشاركات فعالة في وضع الأهداف وتقييم النتائج.

وتتميز الإدارة بالأهداف بعديد من السمات من أهمها الآتي:

1- وضع أهداف لكل مركز مسئولية أو منصب إداري بالمنظمة.

2- توضع الأهداف عن طريق اشتراك كل رئيس مع مرؤوسيه.

3- يترتب على (2) أن الأهداف التي يتم وضعها تكون متكاملة ومترابطة رأسيا على مختلف المستويات، وأفقيا بمختلف الإدارات.

4- تعتبر الأهداف الموضوعة المرشد لإجراء أي تغييرات لازمة لتحقيق تلك الأهداف، فقد تتطلب الأهداف تغيير في: الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات

المتاحة للفرد ليتمكن من تحقيق الرقابة الذاتية، ونظم التحفيز بما يربطها بالنتائج مقارنة بالأهداف، وبرامج التنمية والتدريب الذاتي والفردي والجماعي. ويضمن ذلك توجه النظم السائدة في المنظمة بما يخدم الأهداف.

5- يعتمد تقييم الأداء على النتائج بمقارنتها بالأهداف، أي تتم الرقابة والتقييم على أساس النتائج وليس الوسائل.

6- يترتب على تطبيق نظام الإدارة بالأهداف عمل نسيج متكامل ومترابط من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، ويتم ذلك من خلال التزامهم الداخلي بتحقيق الأهداف التي شاركوا بفعالية في وضعها.

وإدخال نظام الإدارة بالأهداف بالمنظمة ليس سهلاً، ويحتاج إلى وقت وجهد واقتناع وحماس وروح فريق وعمل جماعي، كما يتطلب ذلك المرور بالعديد من المراحل، نوجز أهمها فيما يلي:

1- اقتناع جميع من في المنظمة بحتمية إدخال نظام الإدارة بالأهداف، ويجب أن يصاحب ذلك بدعم حقيقي من الإدارة العليا، ويتم ذلك عن طريق:

أ -حصر الوضع الراهن في المنظمة، ومناقشة المشكلات الحالية في مختلف المجالات: فنية أو إدارية أو تنظيمية أو سلوكية أو مالية أو غير ذلك.

ب- شرح نظام الإدارة بالأهداف بشكل تفصيلي، ويجاب على جميع استفسارات الرؤساء والمرؤوسين، وبعد التأكد من فهم النظام، يثار استفسار حول مدى الحاجة إلى إدخال نظام الإدارة بالأهداف ويترتب على ذلك اقتناع المشاركين بحتمية إدخال النظام، للتغلب على مشكلات الوضع الراهن وللحصول على مزايا النظام المعتمد على المشاركة الفعالة.

2- الإعداد والتدريب على وضع أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس مع تحديد أولويتها، ويقتضى ذلك التدريب على:

أ - وضع مجالات لنتائج كل منصب، مثل: الكمية والجودة والتكلفة لمنصب مدير الإنتاج.

ب- وضع مقاييس للنتائج في كل مجال نتائج، ومن أمثلة مقاييس مجال الكمية: نسبة كمية إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة.

ج- وضع الأهداف التي يجب أن تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس، ومن أمثلة الأهداف الخاصة بالكمية زيادة الكمية المنتجة بنسبة 10% في نهاية هذا العام عن الكمية المنتجة في العام السابق.

3- تصور وسائل تطوير مختلف النظم السائدة حاليا حسب متطلبات الأهداف، ويعنى ذلك أن تكون الأهداف التي يتم وضعها هي الموجه الأساسي للأشكال التي يجب أن تكون عليها تلك النظم، فقد تتطلب الأهداف: تغيير في تدفق المعلومات بما يسمح بالرقابة الذاتية، وتطوير في نظم المكافأة بحيث ترتبط بدوافع العاملين والنتائج التي حققوها، وتغيير في برامج التدريب لتحقيق النتائج المطلوبة، ودرجة اكبر من تفويض السلطة للقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهكذا.

4- وضع أهداف كلية واستراتيجيات للمنظمة ككل،ويضع تلك الأهداف مديرو الإدارة العليا، والذين شاركوا راسيا وأفقياً في وضع أهداف الإدارات.

دوائر الجودة:

تعتمد فكرة دوائر الجودة Quality Circles على احتواء العاملين عن طريق مشاركات فعالة ومنظمة بما يحقق الجودة الشاملة بالمنظمة ويخدم الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وقد كان لليابان السبق في استخدام دوائر الجودة للتغلب على مشكلة انخفاض جودة المنتجات.

تقوم دوائر الجودة على فلسفة التعاون والتكامل بين العاملين بالمنظمة وبين المديرين متخذي القرارات.وتتمثل دائرة الجودة في الآتي:

1- تطوع مجموعة من العاملين في نفس القسم أو الإدارة لخدمة جودة أداء القسم أو الإدارة التي يعملون بها.

2- تتم اجتماعات دورية أسبوعية في أوقات العمل الرسمية بين الأعضاء المتطوعين في دائرة الجودة.

3-الهدف الأساسي تشخيص وتحليل ومناقشة مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة.

4- عرض الحلول على الإدارة، وبعد اعتمادها منها، يعمل أعضاء الإدارة على تطبيق تلك الحلول.

5- الاستمرار في اكتشاف وحل المشكلات باستخدام الأساليب الابتكارية داخل اجتماعات دائرة الجودة الأسبوعية الدورية.

ويستلزم نجاح نظام دوائر الجودة العديد من المقومات التي يلزم توفرها، نذكر من أهمها الآتي:

1- العضوية التطوعية التي تؤدى إلى مشاركة فعالة من العضو والتزام بحضور الاجتماعات.

2- الحجم الصغير للدائرة يكفل المشاركة وتوليد الأفكار المبتكرة لحل المشكلات التي يتم تشخيصها.

3- تأييد ودعم الإدارة العليا لنظام دوائر الجودة شرط أساسي لنجاحها في المشاركة الفعالة.

4- تدريب أعضاء الدائرة على الطرق العلمية لتشخيص وحل المشكلات باستخدام الأساليب الابتكارية.

5- توفر نظام معلومات إدارية فعال يساعد على نجاح الدائرة.

6- المشاركة الفعالة في التشخيص السليم للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

7- ويتم داخل المنظمة تكوين شبكة تنظيمية متكاملة لدوائر الجودة من العاملين المتطوعين بمختلف الأقسام، ويتم التنسيق بين أعمال مختلف الدوائر على مختلف المستويات وحتى الوصول إلى مستوى الإدارة العليا.

درجة المشاركة:

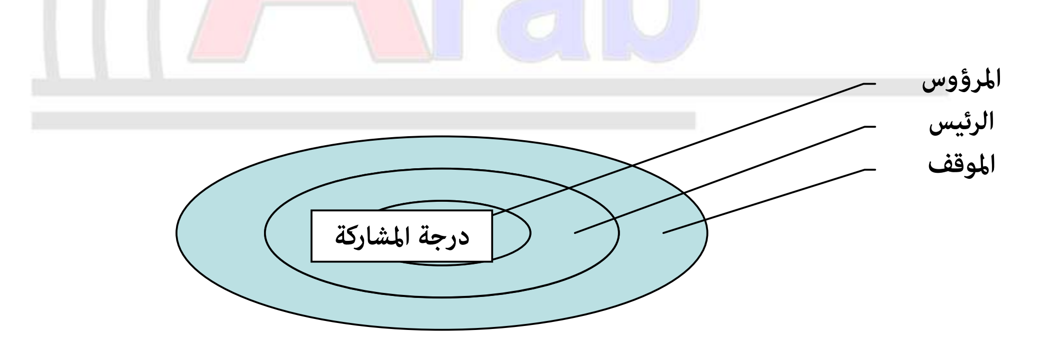
تتفاوت درجة المشاركة المتبعة بين المنظمات، وفى المنظمة الواحدة بين الإدارات، وفى الإدارة الواحدة من وقت لآخر، فدرجة المشاركة تعتمد على عديد من المتغيرات ذات الطبيعة الديناميكية، ومن أهم العوامل المؤثرة على درجة المشاركة المتبعة الآتي:

1- نمط القيادة: فتختلف درجة المشاركة المتبعة باختلاف نمط المدير، فالقيادة الديمقراطية المشاركة تسمح باتباع درجة أعلى من المشاركة، بينما نجد في ظل القيادة الاوتوقراطية المتسلطة تنخفض درجة المشاركة إلى أدنى مستوياتها.

2- نمط المرؤوس: فكلما زاد نضج المرؤوس والتزامه الداخلي، كلما زادت درجة المشاركة المتبعة، وكلما كان المرؤوس اعتمادي وليس لديه التزام تقل درجة المشاركة التي يقوم بها.

3- نمط الموقف: فتختلف درجة المشاركة باختلاف المواقف التي تمر بالمنظمة أو بالإدارة، فكلما كان الموقف طارئ ويحتاج إلى تحرك سريع للتعامل مع أزمة مفاجئة، كلما قلت درجة المشاركة المتبعة وذلك لحاجة المشاركة إلى وقت أطول قبل اتخاذ القرار، وأيضا في المواقف التي تحتاج إلى سرية فتكون المشاركة أقل، حرصا على مصلحة المنظمة، لان المشاركة الواسعة تخل بمتطلبات السرية.

العوامل المؤثرة على درجة المشاركة:



فوائد المشاركة:

تجنى المنظمة كثير من الفوائد إذا استطاعت تحقيق المشاركة الفعالة، ومن أهم تلك الفوائد:

1- تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي نتيجة لتحقيق مستويات عالية من الدافعية للعمل بين العاملين، وينتج ذلك من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة.

2- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوس، وبالتالي قلة الحاجة إلى الرقابة الخارجية الدقيقة، وينتج ذلك من زيادة إحساس المرؤوس بالمسئولية من خلال مشاركاته، ويشعر المرؤوس بحماس والتزام عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه.

3- زيادة فعالية القرار الصادر نتيجة مشاركة القائمين على تنفيذه، وهم أكثر إحساساً بالمشكلات اليومية ولديهم القدرة على توقعها وتجنبها، وبالتالي تكون القرارات المتخذة باستخدام المشاركة أكثر واقعية وفعالية وقابلية للتطبيق.

4- تخفيض الظواهر السلبية الدالة على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، مثل: انخفاض معدلات التأخير والغياب وترك العمل والشكاوى، ولا يخفى اثر ذلك على تخفيض التكاليف الغير مباشرة بالمنظمة.

5- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير، وينتج ذلك من التمهيد للتغيير من خلال مشاركاتهم في اتخاذ القرار بالتغيير.

6- تنمية المرؤوسين وتكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل.

ومن الملاحظ انه مهما كان القرار صائب وسليم من الناحية الفنية، ومهما اعتمد على معلومات كافية، فإن القرار لن ينجح في التطبيق بدون مشاركات القائمين على تنفيذه، فالمشاركة في القرار تؤدى إلى قبول القرار ممن قام بالمشاركة فيه.




Arab
group

الوحدة الرابعة

حل المشكلات واتخاذ القرارات يحد من ضغوط العمل

يواجه الإنسان في حياته سواء الشخصية أو المهنية أو الوظيفية العديد من المشكلات، وهذه هي طبيعة الحياة الإنسانية، وإحدى خصائصها .وإذا كانت هذه المشكلات نقمة إلا أنها أيضا نعمة، وعلى الإنسان أن يتحرك ليس فقط لمواجهة وحل وعلاج هذه المشكلات، بل الوقاية منها ومنع ظهورها، وحتى يستطيع الإنسان أو المنظمة أو المجتمع أن يواجهوا هذه المشكلات بطريقة علمية عليهم أن يكتشفوا هذه المشكلات في بدايتها ودراستها وتشخيص العوامل المؤدية إليها والنتائج المترتبة عليها، ثم عليهم أن يقترحوا الحلول البديلة لمواجهة هذه المشكلة وتقييم هذه الحلول تمهيداً لاختيار الحل الأنسب (خطوة اتخاذ القرار).

ثم ينتقلوا إلى مرحلة تنفيذ هذا الحل ومتابعة ذلك كذلك يهتم البرنامج التدريبي الحالي بموضوع صنع القرارات، وكمدخل للموضوع فإنه يمكن أن نقول أنه إذا نظرت إلى حياتك الماضية والحالية لوجدت أنك أخذت آلاف القرارات **Decisions**.. بل وسوف تتخذ، أيضا، مثلها وأكثر في حياتك المستقبلية، وتتنوع

هذه القرارات بين ما هو صعب وما هو سهل ، أو ما هو مهم وما هو أقل أهمية . من أمثلة هذه القرارات: ماذا تأكل اليوم؟ ماذا تلبس؟ متى تقوم بزيارة أحد الأصدقاء ؟ متى تقوم بعمل ما ؟ أي نوع من السيارات تشتري؟ متى تسافر إلى الخارج؟ أي نوع من الدراسة تختار؟ بعض هذه القرارات يؤثر في الحاضر فقط، لكن بعضها الآخر يمكن أن يؤثر في مسار حياتك كلها، إن قرارا ما قد يبدو سليما في وقت ما ، قد لا يكون كذلك في وقت آخر، بل قد يكون من الخطأ اتخاذه، مما يجعلنا نفكر في اتخاذ قرار آخر وأحيانا، يؤثر المحيطون بنا في قراراتنا، مثل الأب أو الأم، الزوج أو الزوجة، الأصدقاء، الزملاء في العمل والرئيس .

تعريف المشكلة ...خصائصها وأنواعها :

تعريف المشكلة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المشكلات **Problems** نذكر أبرزها على النحو التالي:

1ـ المشكلة هي...حاجة غير مشبعة أو أشبعت بطريقة غير كافية أو أشبعت بأسلوب غير ملائم.

2ـ المشكلة هي...شيء ضار وظيفياً وبنائياً ويقف حائلاً أمام إشباع الاحتياجات الإنسانية.

3ـ المشكلة هي...موقف له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة ينبغي مواجهتها.

4ـ المشكلة هي...معضلات أو صعوبات أو معوقات تحول دون تحقيق الأهداف وتعترض أو تعوق الطريق إليها.

5ـ المشكلة هي...انحراف عن السلوك المتوقع أو المطلوب.

6ـ المشكلة هي...درجة الانحراف بين الوضع المرغوب والوضع القائم.

7ـ المشكلة هي...حالة عدم توازن.

وبنظرة شاملة فإنه يمكن اعتبار المشكلة على أنها:

1. انعدام التوازن في ناحية من نواحي الحياة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الإدارية.
2. انحراف داخل إطار المجتمع يدور في دوائر تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع. هذا الانحراف يتمثل في أي خلل في البناء الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي أو الإداري للمجتمع أو أي انحراف في الوظيفة التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، مما يتطلب التدخل لحماية هذه المكونات الإنسانية.
3. هي انحراف عن الهدف أو النتيجة المحددة مسبقاً ، أو هي الفرق بين ما يحدث فعلاً وما نود أن نرغب في حدوثه ، أو هي مجموعة الصعوبات التي تمنع تحقيق الهدف .

خصائص المشكلات:

ومن خصائص المشكلات نذكر:

1- أنها حتمية، بمعنى لا يوجد إنسان أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات.

2- إنها تاريخية، بمعنى أن المشكلات كانت قائمة يعاني منها الإنسان والمجتمع في الماضي، ومازال يعاني منها الإنسان والمجتمع في الحاضر وإن اختلفت صور وأشكال وأنواع ودرجات هذه المشكلات بين الماضي والحاضر، كذلك في المستقبل سوف نجد أن كل من الإنسان والمجتمع سوف يبذلون الوقت والجهد والامكانات لمواجهة مشكلات.

3- أنها نسبية بمعنى أن المشكلات تختلف من إنسان لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

4- إن أي مشكلة هي نتاج التفاعل السلبي بين الإنسان والبيئة أو المجتمع المحيط به، بمعنى أن أي مشكلة هي نتيجة عوامل ذاتية (الإنسان) وعوامل مجتمعه (البيئة).

5- إن مواجهة أي مشكلة لا بد أن يتم تجاه كل من العوامل الذاتية والعوامل المجتمعية، حتى يتحول التفاعل المتبادل بين الإنسان والبيئة من تفاعل سلبي إلى تفاعل إيجابي.

أنواع المشكلات:

هذا وهناك تصنيفات عديدة لأنواع المشكلات نذكر منها بإيجاز الآتي:

1- حسب الوحدة الإنسانية التي تعاني من المشكلة، فنجد هناك مشكلات فردية/ مشكلات جماعية/ مشكلات مجتمعية.

2- حسب درجة تعقيد المشكلة، فنجد هناك مشكلات بسيطة / مشكلات مركبة / مشكلات معقدة.

3- حسب مستوى المشكلة، فنجد على سبيل المثال: مشكلات محلية / مشكلات قومية / مشكلات إقليمية / مشكلات دولية أو عالمية.

يمكننا أن نقسم المشاكل (المشكلات) التي تواجه الناس إلى ثلاثة أنواع :

1- مشكلات شخصية .

2- مشكلات تنظيمية (خاصة بالمنشأة)

3- مشكلات خارجية

المشكلات الشخصية :

هذه المشكلة يأتي بها الإنسان (الموظف) إلى مكان العمل وبعضها يسبب مشاكل للآخرين كما أن هذا النوع من المشكلات هو الأصعب حلا وتترتب عليه صعوبات كثيرة في مجال العمل، فبعض الناس لديهم مشكلات وبعض الناس يتسببون في خلق المشاكل، أما بطبعهم أو بالطريقة التي يسلكونها نذكر منها على سبيل المثال :

- الشعور بالنقص.

- الغرور.

- حب السيطرة .

- الشعور بعدم الأهمية.

المشكلات الخاصة بالمنشأة :

إذا سألت نفسك عن بعض المشكلات التي تعاني منها في مجال العمل قائلاً هل سأجد هذه المشكلة نفسها إذا تركت هذه المنشأة التي أعمل بها " فإذا كانت الإجابة بالنفي فلا مجال أنها مشكلة خاصة بالمنشأة ويمكن معرفة مثل هذه المشاكل مسبقاً، بل التنبؤ بحدوثها استنادا على تجربة الماضي وغالباً ما تكون أسباب تلك المشاكل متعلقة بالسلطة واتخاذ القرار ، والعلاقات الإنسانية الضعيفة قلة التفاعل (أو الاتصال) بين المجموعة، نظام الرواتب والبدلات (غير عادل) ضغط العمل، عدم الترقية ،هذا وسنتطرق إلى مجال المشكلات الإدارية بالتفصيل فيما بعد:

وبما أن هذا المشكلات من نتاج المنشأة يصبح من واجب المنشأة العمل على حلها ولكن فإن الكثير من المنشآت تعجز عن ذلك أو لا تعطي هذه المشاكل القدر من الاهتمام الذي تستحقه ويمكن رد ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها :

- سرعة نمو المنشأة.

- انشغال الإدارة العليا بالتوسع.

- سوء الإدارة.

- التركيز على تحقيق أهداف المنشأة (الربحية مثلا) وإهمال أهداف الموظفين.

المشكلات الخارجية :

إن العمل بالنسبة للموظفين على مختلف مستوياتهم ، ما هو إلا جزء واحد من حياتهم، أما الأجزاء الأخرى تضم العائلة وأوقات الفراغ التي يقضيها الموظف في أعماله ونشاطاته الخاصة وتؤثر هذه الأجزاء الثلاثة كثيرا على حياة الفرد ، كما أنها مرتبطة ببعضها البعض ، ومكملة لبعضها البعض ، وعندما يأتي الموظف للعمل فإنه لا محالة آت بكل المؤثرات الأخرى من الأجزاء الأخرى (العائلة/ النشاطات الخاصة) كما أنه عندما تنتهي فترة الدوام لا محالة أخذ معه مؤثرات الجزء الخاص بالعمل وتجاربه فيه إلى عالمه الخارجي وعالمه الخاص.

هنا يقع على عاتق المدير مهمة ليس بالسهلة وتحتاج إلى حصافة وصبر وحسن تصرف، ألا وهي: إلى أي مدى يمكن للمدير أن يعرف ويناقش ويحل ويهتم بالمشاكل الشخصية للمرؤوس ، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائه؟ أحيانا يتطلب الموقف أن يكون المدير أشبه بالطبيب النفسي .

وفيما يلي بعض المجالات التي تنشأ فيها المشكلات الإدارية ونوع تلك المشكلات ومقوماتها وتقع تلك المشكلات في المجالات التالية :

- بيئة العمل.
- فرصة النمو الشخصي.
- الأمان الوظيفي.

- الرغبة والتحدي في العمل .
- المشاركة والتفاعل.
- نظام الرواتب والبدلات .
- المؤثرات الخارجية.

حسب طبيعة الشخص :

مشكلات الإنجاز :

تبدأ مشكلات الإنجاز بوجود شعور لدى الشخص المعني بعدم الرضا عن الوضع الراهن والاقتناع بضرورة إحداث تغيير(هدف) يؤدي إلى وضع مستقبلي أفضل من الإحساس بالشعور بعدم الرضا أو يؤدي إلى إزالته تماماً.

تنحصر مشكلات الإنجاز في وجود معوقات تعوق دون القدرة على إحداث التغيير المطلوب أو الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي (تحقيق الهدف).

حسب معيار الزمن :

1- مشاكل طارئة: هي مشاكل هامة تستدعي تركيز الاهتمام الفوري لحلها مثل انقطاع التيار الكهربائي أو تعطل آله مهمة بأحد المصانع .

2- مشاكل غير طارئة: هي مشاكل غير هامة ولا تستلزم الاهتمام الفوري لحلها.

3- مشاكل حاضرة: هي مشاكل تحدث في الوقت الحالي أو الحاضر .

4- مشاكل مستقبلية: هي مشاكل محتمل حدوثها في المستقبل ولو تم علاجها يبقى علاج وقائي

5- مشاكل متكررة: هي مشاكل تحدث بصفة مستمرة وتنصف بصفة التكرار وتعتمد على حلها عن طريق دراستها وتحليلها .

6- مشاكل غير متكررة : هي المشاكل التي تحدث بصفة غير مستمرة وتنصف بعدم التكرار وتعتمد على حلها عن طريق دراستها وتحليلها .

العوامـــل المؤديــة لحدوث المشكــلات في العمل :

أي مشكلة ترجع إلى نوعين من العوامل هما:

أولاً: العوامل المتعلقة بالعاملين في المنظمة:

مثل:

1ـ ضعف الشخصية.

2ـ ضعف الإرادة.

3ـ سوء الفهم.

4ـ قلة البصيرة.

5ـ قلة المعلومات.

6ـ إدراك غير سليم.

7ـ ضمير مهلهل.

8ـ درجة ذكاء منخفضة.

9ـ القلق الزائد.

10ـ إحباط مستمر.

11ـ مرض عضوي (جسمي).

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمنظمة:

وقد تكون داخلية أو خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية (داخل المنظمة) على سبيل المثال في:

1ـ قلة الموارد.

2ـ سوء الإدارة.

3ـ قلة العاملين.

4ـ كثرة العاملين.

5ـ عدم الاهتمام بالمناخ الإنساني في العمل.

6ـ اتخاذ القرارات بطرق غير سليمة وغير موضوعية.

7ـ عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

وتتمثل العوامل الخارجية (خارج المنظمة)على سبيل المثال:

1ـ قوة المنافسين.

2- نقص في بعض الموارد التي تحتاجها المنظمة.

3ـ هجوم وسائل الإعلام الجماهيرية على المنظمة.

4ـ قلة الطلب على خدمات أو سلع المنظمة.

5 ـ البطالة.

6ـ ضعف مستوى الخريجين.

7- سوء الإدارة الحكومية.

8ـ المشكلات السياسية.

خطوات حل المشكلات :

نادراً ما يكون حل المشكلة أمراً سهلاً، فعندما تبرز مشكلة ما نحتاج إلى إجراء سريع وفعال لحلها والتخلص من آثارها. على أنه غالباً ما تظهر بعض العقبات التي تؤدي إلى تضييع للجهود وفشل من وقت لآخر، والعقبات التي تبرز عادة ما تحول دون الوصول إلى حل سليم للمشكلة، ومن هذه العقبات ما يلي:

القفز إلى النتائج:

يدعي البعض أنهم يعرفون سبب المشكلة بمجرد السماع عنها وبدون الاعتماد على معلومات كافية. وإذا تم تزويدهم بمعلومات فإنهم يعتبرونها تأييداً لنظريتهم أو يرفضونها إذا لم تساند وجهة نظرهم. ويحدث هذا النوع من القفز إلى النتائج والتسرع بإعطاء الحلول غير المدروسة عادة بسبب التأثير الذي يزاوله أحد أطراف المشكلة، أو بسبب التجارب السابقة التي قد لا تكون بالضرورة مطابقة للمشكلة قيد النظر أو للحالة التي تتم دراستها.

الفضل في تعريف المشكلة:

يغرق بعض الناس في بحر من المعلومات، وبالتالي لا يدرون كيفية إيجاد الصلة أو العلاقة السببية بينها وبين المشكلة. وربما تكون المعلومات متنوعة ومعقدة إلى الحد الذي لا يمكنهم من التركيز على ما يريدون حله بالضبط مما يتسبب أحيانا في بذل الجهد في معالجة أمور جانبية ليس لها علاقة قوية مباشرة بالمشكلة.

الإجراء المتسرع:

نظراً للتأثير الشديد لنتائج المشكلة على مجريات العمل وأهمية اتخاذ قرار عاجل، فإنه عادة ما يتم اتخاذ إجراء متسرع دون التأكد أولاً من مدى فعاليته في حل المشكلة. وكثيراً ما يتخذ أكثر من إجراء على أمل أن واحداً منها سيؤدي إلى النتيجة المطلوبة، وإذا اختفت المشكلة فلا يدري أحد كيف حصل هذا أو لماذا حصل.

ومن أجل تفادي هذه العقبات فإننا بحاجة إلى طريقة تتسم بالكفاءة والموضوعية تمكننا من تحديد المشكلة موضع الدراسة لكي نتعرف عليها، ونجمع المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالمشكلة ونحللـها قبل اتخاذ أي إجراء.

الأخطــاء الشائعة المصاحبة لحل المشكــلات:

هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها العاملون في المنظمة عند حل ومواجهة المشكلات. ومن أهم هذه الأخطاء نذكر:

1ـ القفز إلى الحل بعد اكتشاف المشكلة، دون المرور بمراحل عملية حل المشكلة المذكورة آنفاً.

2ـ عدم الاهتمام بتجميع المعلومات والبيانات الهامة المتعلقة بالمشكلة.

3ـ تحديد بعض أعراض المشكلة على أنها أسباب أدت إلى حدوث المشكلة.

4ـ النظرة غير الموضوعية للمشكلة.

5ـ الانقياد الأعمى وراء وجهة نظر القائد أو المدير أو الرئيس.

6ـ عدم توفر مناخ ديمقراطي عند مناقشة المشكلة وعند تحديد أسبابها وعند تقديم الحلول المقترحة لها.

7ـ عدم الحرص على تنويع الخبرات في عملية حل المشكلة.

8ـ الفشل في التخطيط الكافي لكيفية تنفيذ وتقييم الحل الذي يُوصى به.

مداخل التعامل مع المشاكل وإدارة حلها :

1- إرجاء التعامل مع المشكلة : أو تأجيل حل المشكلة حسب نوع المشكلة أي المشكلات الغير عاجلة أو الغير ملحه من أهم مميزاتها :

أ- قد تختفي المشكلة بمرور الوقت

ب- تعطي فرصة للنظر فيها من أكثر من زاوية

ج- ترتيب أولويات كل مشكلة حسب الأهمية

د- تمكن من حل المشكلات مرة واحدة.

من أهم عيوبها .. إنها لا تصلح للمشاكل العاجلة أو الفورية .

2- التقليد والمحاكاة : عن طريق محاكاة نفسه أو الأخريين .

3- الاستعانة برأي خبير أو استشاري : وذلك يأتي إذا كان لديه خبرة لحل المشكلة ولذلك يتم اللجوء إلى خبير أو استشاري يقوم بحل المشكلة

4- مدخل التجربة والخطأ: يحتاج إلى وقت وجهد وذلك يفيد الخبرة العملية وتستعمل في المشكلات التي يطبق فيها حلول ويمكن الرجوع فيها بتكلفة أقل وهي تكلفة التجربة .

5- المدخل العلمي لحل المشكلات الغير متكررة : تبدأ بالخطوات الآتية :

- اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة أي لابد من معرفة سبب المشكلة وعوارضها

- تجميع البيانات المرتبطة بالمشكلة بغرض التعمق في المشكلة التي من خلالها

يتم الحصول على حل المشكلة عن طريق البيانات الأولية أو البيانات الثانوية أوقد تكون وصفية أو كمية أو داخلية أو خارجية أو بيانات موجودة حاليا أو مستقبلية (تاريخية).

- تحليل البيانات التي تم جمعها.
- وضع الحلول البديلة عن طريق مزايا وعيوب ومتطلبات التنفيذ .
- تقييم البدائل واختيار أحسنهم (اتخاذ القرار من حيث ملاءمته لأحسن المعايير المتفقة مع إمكانيته من حيث التكلفة ووقت التنفيذ والموارد المتاحة.
- تطبيق الحل المختار من حيث الكم والكيف .
- التقييم والتأكد من صحة الحل.

طرق حل المشكلات:

هناك أكثر من مائتي طريقة لحل جميع المشكلات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :-

1- اللجوء الى اقرب الناس إلينا وأكثرهم بنا علما وأكثرهم لنا ثقة.

2- طريقة العصف الذهني.

3- طريقة القبعات الست.

الفرق بين تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :

مع أن مصطلحي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات متشابهين إلا أن معناهما مختلف، ولذلك يجب أن نتعامل معهما على أنهما عمليتان منفصلتان فعلى سبيل المثال يمكن أن تتخذ قراراً ولكن دون أن تحل مشكلة قد تستغرب مثل هذه المقولة، لأن معظمنا في كثير من الأحيان لا يميز بين تحليل المشكلة واتخاذ القرار ولكن أنظر إلى المثال وستكتشف أن درجة التعجب لديك قد خفت حدتها إن لم تكن زالت تماماً .

فلنفرض أن أحد المشرفين أو المدراء في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة يعاني من مشكلة تردي مستوى الإنتاجية في القسم الذي يشرف عليه ولتصحيح الوضع لرفع مستوى الإنتاجية يتخذ المدير قراراً برفع عدد وحدات الإنتاج (عدد المعاملات على سبيل المثال) التي يقوم بها كل عامل يلاحظ هذا المشرف أنه بالرغم من اتخاذ القرار لازالت المشكلة الحقيقة لانخفاض الإنتاجية فقد تكون مرتبطة بالمعنويات أو حالة الأجهزة أو تعقيد الإجراءات وغير ذلك .

مما سبق يتضح أن ليس هناك طريقة موحدة لتعلم صنع القرارات أو حل المشكلات وما سنحاول القيام به خلال الأيام القادمة هو أن نحاول أن نتعرف على بعض الأساليب المقننة لتحليل المشكلات وصنع القرارات بأمل أن تكون معينا لنا في ممارسة اجتهاد وحكم جيد .

عملية اتخاذ القرارات:

معنى القرار:

يقصد بالقرار الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة. وبذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرارات تشمل:

1- عملية الاختيار.

2- وجود بديلين على الأقل.

3- وجود هدف أو عدة أهداف.

طرق اتخاذ القرارات الصائبة:

هناك شبه اتفاق على أن طرق اتخاذ القرارات تتضمن طريقتين : الاعتماد على خبرة الماضي أو تطبيق الطريقة العلمية .

وفيما يلي نوضح كل طريقة من الطريقتين :

أولاً : الاعتماد على خبرة الماضي:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم اتخاذ القرار استناداً على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار ومعاونوه معتمدين على فرض مؤداه أن الاستعانة بخبرات الماضي يمكن أن تزود متخذي القرارات بأدوات ومؤشرات مفيدة عند تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في المستقبل ، طالما أن الموقف الجديد الذي يواجهه متخذو القرارات لا يختلف كثيراً عن الموقف الذي حدث في الماضي .

وعلى الرغم من أهمية توافر الخبرة السابقة لدى متخذ القرار ، إلا أنها يجب ألا تكون الأساس الوحيد الذي يستند إليه في هذا الصدد ، وذلك لأسباب عديدة ، منها :

1- أن الخبرة تتعلق بالماضي بينما يرتبط اتخاذ القرار بالمستقبل .

2- الاعتماد على الماضي لا يتيح المجال للمبادأة والابتكار والتحديد .

3-الاعتماد على خبرة الماضي لا يسمح لمتخذ القرار بالإحاطة بكافة جوانب تغير بيئة الأعمال وحجم النشاط ومقتضياته .

4- التطور العلمي الكبير في مجال الإدارة أتاح طرقاً وأدوات جديدة فعالة تساعد في اتخاذ القرارات بجانب الاستفادة من الخبرة والبديهة .

ثانياً : الطريقة العلمية:

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات المتفق عليها تمثل عملية اتخاذ القرارات. وسنتناول بإيجاز شديد كل مرحلة من هذه المراحل على حدة ، وذلك مع ضرورة ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومترابطة في التطبيق العملي :

الإعداد للقرار:

قبل البدء في العملية المنسقة لصنع القرار ، هناك العديد من الأمور التي يجب اخذها في الاعتبار مثل:

1- المعلومات الأولية :

- ما هي المعلومات التي تحتاجها ؟
- من هم الأشخاص الذين لابد من مشاركتهم ؟
- ما هي توجيهات وآراء الأشخاص ذوي العلاقة ؟
- ما هي النتائج المرجوة من القرار ؟
- ما هي التركيبة المناسبة لفريق العمل الاستشاري الجيد ؟

2- تحديد الأهداف :

لنتمكن من صياغة أهداف محددة يجب أن :

- حدد إطارا زمنياً للتنفيذ .
- حدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل أو صيانة .

ضع في الاعتبار التأثير المحتمل على الشركة أو القسم الخ .

3- تحديد المعايير :

على متخذ القرار أن يضع في الاعتبار مجموعة من المعايير والتي بناء عليها يفاضل بين البدائل . والمعايير عادة تعكس اهتمامات وتوقعات المشاركين في صنع القرار للنتائج المرجوة.

4- جمع المعلومات :

من المشكلات التي تواجه متخذ القرار في هذه المرحلة معرفة البيانات ذات العلاقة المباشرة ومتى يكتفي بما لديه . أيضا على جامع البيانات أن يتوخي الحذر وأن يتجنب الانحياز كأن يقوم بالبحث فقط عن المعلومات التي تؤيد وجهة نظره المسبقة عن القرار .

5- تقييم المعايير :

عملية صنع واتخاذ القرارات تقوم أساسا على فرضية وجود بدائل عدة بينها اختلافات مهمة أو جذرية يمكن تطبيق المعايير المختارة عليها .

عوامل التأكد من صحة القرار قبل تنفيذه:

1- السلامة: أن يكون القرار سليم لا يعرض متخذه للمخاطر.
2- القبول: أن يكون القرار مقبولا بالنسبة إلى متخذي القرار والمحيطين به ، فيتحقق التعاون والإجماع عند تنفيذ القرار .
3- التوقيت المناسب : بمعنى أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وليس قبل الموعد أو بعد فوات الأوان .
4- الواقعية : أن يكون القرار واقعيا وعمليا ، بمعنى أنه قابل للتنفيذ .

المراجع:

مرجع د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، سنة 2003.

وفيه احمد الهنداوي/ استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري /1994 م ص91ـ 110 / الرياض /المملكة العربية السعودية.

موضوع من الإنترنت بعنوان (الفرق بين تحليل المشكلات واتخاذ القرارات)

موضوع من الإنترنت بعنوان (مواجهة ضغوط العمل بالمنظورين الإسلامي والحديث).

بعض المقالات من الإنترنت تحت هذه الروابط:

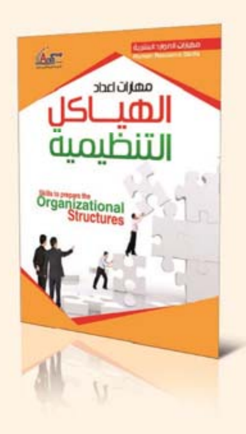
http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html

http://www.jamilrawassschool.com/new_page_200.htm

http://www.blahodood.com/?p=6128

http://www.brooonzyah.net/vb/t3552.html

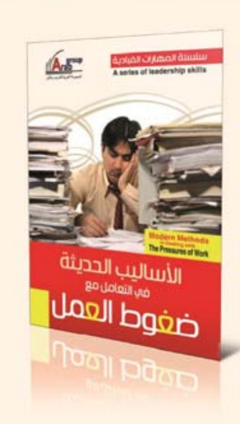
من إصداراتنا





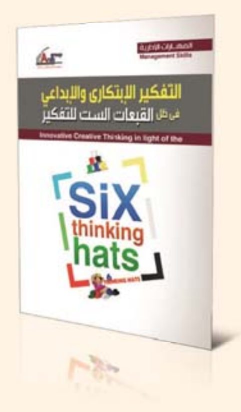








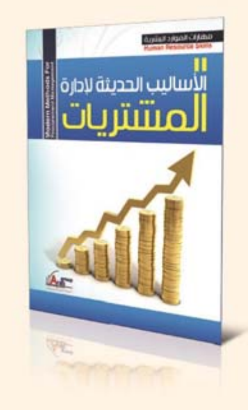










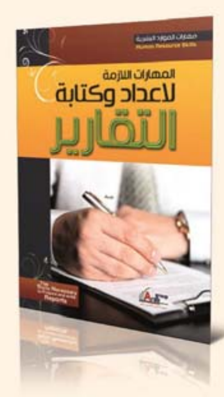


















Design By: Khaled Hiekal 0107847901



8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر- القاهرة ج.م.ع

تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg

Email: elarabgroup@yahoo.com

Web: www.arabgroup.net.eg